

**PERBEDAAN *ORGANIZATIONAL CHANGE READINESS*
PADA KARYAWAN PERGURUAN TINGGI NEGERI DAN SWASTA DI
BANGKA BELITUNG**

SKRIPSI



Oleh :

Janice Omar Javier

201010230311103

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

2017

**PERBEDAAN *ORGANIZATIONAL CHANGE READINESS*
PADA KARYAWAN PERGURUAN TINGGI NEGERI DAN SWASTA DI
BANGKA BELITUNG**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Universitas Muhammadiyah Malang
sebagai salah satu persyaratan untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Psikologi**

Oleh :

Janice Omar Javier

201010230311103

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

2017

LEMBAR PENGESAHAN

1. Judul Skripsi : Perbedaan *Organizational Change Readiness* Pada Karyawan Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Bangka Belitung
2. Nama Peneliti : Janice Omar Javier
3. NIM : 201010230311103
4. Fakultas : Psikologi
5. Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Malang
6. Waktu Penelitian : 3 Juli 2017

Skripsi ini telah diuji oleh dewan penguji pada tanggal

Dewan Penguji

Ketua Penguji :

Anggota Penguji : 1.
2.
3.

Pembimbing I

Pembimbing II

Yudi Suharsono, S.Psi, M.Si

Ari Firmanto, S.Psi, M.Si

Malang, 22Juli 2017

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang

Dr. Iswinarti, M.Si

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Janice Omar Javier

NIM : 201010230311103

Fakultas/Jurusan : Psikologi

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Malang

Menyatakan bahwa skripsi/karya ilmiah yang berjudul :

Perbedaan *Organizational Change Readiness* pada Karyawan Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Bangka Belitung

1. Adalah bukan karya orang lain baik sebagian maupun keseluruhan kecuali dalam bentuk kutipan yang digunakan dalam naskah ini dan telah disebutkan sumbernya.
2. Hasil tulisan karya ilmiah/skripsi dari penelitian yang saya lakukan merupakan Hak bebas Royalti non eksklusif, apabila digunakan sebagai sumber pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia mendapat sanksi sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Mengetahui

Malang, 22 Juli 2017

Ketua Program Studi

Yang menyatakan

Materai
6000

Siti Maimunah, S.Psi., M.M, MA

Janice Omar Javier

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmannirrahim

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah ‘*Azza Wa Jalla* yang Maha Perkasa lagi Maha Mulia, yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Perbedaan *Organizational Change Readiness* Pada Karyawan Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Bangka Belitung” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana psikologi di Universitas Muhammadiyah Malang.

Dalam proses penyelesaian skripsi, penulis mendapatkan banyak bimbingan dan petunjuk serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dr. Iswinarti, M.Si selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Bapak Yudi Suharsono, S.Psi, M.Si selaku dosen pembimbing 1 yang telah memberikan nasehat, bimbingan serta waktunya selama penelitian dan penulisan skripsi ini.
3. Bapak Ari Firmanto, M.Si selaku dosen pembimbing 2 yang telah memberikan bimbingan, motivasi serta do’a kepada penulis selama pengerjaan skripsi.
4. Mamak Mishayati, *you’re not here but u’re always in my pray and deepest heart, always miss and love you mom.*
5. Babe Zainuddin Ahmad Sadikin, *my everthings, my precious one, my lovely*, selaku ayahanda yang selalu memberikan dukungan, do’a, semangat serta segala yang ayahanda berikan dan curahkan memberikan penulis semangat dalam menyelesaikan skripsi.
6. Abang dan Ayuk penulis, Ang, Aa’, Bang Didik, Yuk Wik, Yuk dedek, Yuk Eta, Mba Witra Mas Muji, Yuk Sita, Bang Dedi, Mas Kaka, Mawan, David serta keluarga besar Atok Ahmad Sadikin penulis yang telah memberikan motivasi tiada henti dan semangat tiada terlepas kepada penulis agar menjadi laki-laki yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
7. Rektor STKIP MUHAMMADIYAH BANGKA BELITUNG, jajaran rektorat, dosen maupun staff yang telah membantu penulis dalam pengambilan data selama penelitian.
8. Rektor Universitas BANGKA BELITUNG, jajaran rektorat, dosen maupun staff, khususnya bagian kepegawaian yang telah membantu penulis dalam pengambilan data selama penelitian.
9. Pimpinan STAIN Syaikh Abdurrahman Syidik BANGKA BELITUNG, jajaran rektorat, dosen maupun staff, khususnya bagian kepegawaian yang telah membantu penulis dalam pengambilan data selama penelitian.
10. Keluarga NOL ENTERPRISE INDONESIA, Pak FIP, Mba Dian, Riza, Ihya, Imron, Basith, Roy, Boel, yang telah memberikan banyak bantuan yang luar biasa dan motivasi, nasihat untuk penulis agar mensegerakan diri menyelesaikan tugas akhir.
11. Sahabatfillah FUPI dan MOVE Malang AL-Ghifari dan teman-teman *basecamp* AL-Waqar yang telah memberikan banyak bantuan waktu, pikiran, teman sharing dan laptop pinjaman serta do’a pada penulis untuk mensegerakan lulus.

12. Vira Varyati Vardhani, sahabat yang selalu mengajarkan penulis untuk selalu menjadi pribadi yang memberikan manfaat kebaikan, sharing serta berbagi kisah dan inspirasi bagi banyak orang, teman sekaligus rekan untuk saling mengingatkan, memotivasi penulis untuk menyelesaikan skripsi
13. Kawan seperjuangan klinik skripsi 2010, Widi, Canggi, Hime, Yuhicha Galih, Ian, Egy, Ekik, Baskoro, Rosando, Riski yang saling memberikan semangat serta saling membantu dalam menyelesaikan skripsi penulis.
14. Adik-Adik ISBA MALANG, yang sering kali mengingatkan abangnya untuk menyelesaikan skripsinya.
15. Sahabat INOVATOR NUSANTARA GILS 2017 Malang yang telah memberikan support serta dukungan.
16. Basecamp G-26 Mawan, Mamat, Tirto, Endras yang selalu mengingatkan penulis agar mensegerakan pengerjaan skripsi.
17. Kawan masa kecil, bun-bun, Robi, Muhadir, Yogi, Nandes, Agci, Adde, Tri, Lingga, Mardiyah, Rini serta kawan lain yang tidak bias disebutkan satu persatu atas dukungannya membantu dan memotivasi penulis.
18. Untuk seseorang yang namanya terselip dalam do'a penulis, *“si Dieu prédéterminer ensemble, nous serons ensemble, et si Dieu nous destine à être ensemble, dieu omniscient est le mieux pour sesserviteurs”*

Jazakumullahkhairankatsiranwajazakumullahahsanaljaza

Penulis sangat menyadari bahwa penyusunan tugas akhir skripsi ini sangat jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu dengan tangan terbuka penulis sangat menerima segala saran dan kritik agar dapat memberikan karya-karya yang terbaik.

Akhir kata, penulis berharap semoga tugas akhir skripsi ini bisa memberikan manfaat dan inspirasi pembaca untuk kedepannya.

Malang, 22Juli 2017

Janice Omar Javier

DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan	i
Surat Pernyataan	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Daftar Lampiran	vi
Abstrak	1
Pendahuluan	1
Landasan Teori.....	4
Metode Penelitian	12
Hasil Penelitian	14
Diskusi	19
Simpulan dan Implikasi	21
Referensi	22
Lampiran	25

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Skala.....	26
Lampiran 2. SPSS.....	30
Lampiran 3. Rekapitulasi Data Penelitian	36
Lampiran 4. Identitas Subjek	37
Lampiran 5. Tabulasi Item	42

Perbedaan *Organizational Change Readiness* Pada Karyawan Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Bangka Belitung

Janice Omar Javier

Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Malang

janiceomarjavier90@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bermaksud melihat kesiapan Perguruan Tinggi untuk berubah, baik pada pola kebijakan maupun persaingan masing-masing perguruan tinggi. Konsep yang digunakan berdasarkan konsep kesiapan organisasi yang terdiri dari tujuh aspek, yaitu: persepsi tentang perubahan, visi perubahan, saling percaya dan menghargai, inisiatif berubah, dukungan manajemen, penerimaan, dan pengelolaan proses perubahan. Subjek dari penelitian ini telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan, yaitu sebanyak 117 orang karyawan dan dosen dari tiga Universitas di Bangka Belitung. Desain penelitian penelitian ini menggunakan analisis statistik dengan metode *independent sample t-test*, penelitian kuantitatif deskriptif. p sebesar $0.806 > 0.05$, hal ini membuktikan bahwa hipotesis penelitian diterima bahwa tidak ada perbedaan *organizational change readiness* pada karyawan perguruan tinggi dan swasta di Bangka Belitung. Dari aspek penelitian ini menunjukkan bahwa dari ketujuh aspek yang diujikan, nilai tertinggi berada pada aspek saling percaya dan menghargai dengan nilai *mean* sebesar 362.75, sedangkan nilai terendah berada pada aspek dukungan manajemen dengan nilai *mean* sebesar 316.75.

Kata kunci: *organizational change readiness*, karyawan, perguruan tinggi, visi

The purpose of this research is to observe the universities' readiness to change, both on policy changes and competition between universities. The concept used in this research is based on organizational readiness concept which consist of seven aspects, which are: perception toward change efforts, vision for change, mutual trust and respect, change initiatives, management support, acceptance, the organization manage the change process. The subject of this research had fulfill the required criteria, which is a total of 117 employees and lecturers from three universities in Bangka Belitung. The research design of this research using statistical analysis with independent sample t-test method, descriptive quantitative research. p 0.806 > 0.05, this proves that the research hypothesis accepted that there is no difference organizational change readiness in college and private employees in bangka belitung. The result of this research showed that among seven aspects tested, mutual trust and respect got the highest value with 362.75 as its mean value, whereas the management support got the lowest value with 316.75 as its mean value.

Keyword: *organizational change readiness, employees, universities, vision*

Globalisasi merupakan poros pengendalian kehidupan untuk menjadi lebih moderat dan memiliki kemampuan melebihi kapasitas, mempercepat bertukarnya informasi terkini untuk kemajuan individu maupun organisasi, globalisasi yang terjadi secara besar-besaran ditanggapi secara berbeda-beda oleh masyarakat di dunia, globalisasi pada dasarnya telah membentuk dunia dengan tatanan yang berafiliasi dengan sebutan “ liar “ kontrol yang hilang dari berbagai aspek kehidupan, dan banyak lagi. Anthony Giddens (Runaway World, 2001) mengatakan, globalisasi menjadikan hubungan terbaru dalam kemanusiaan menjadi begitu terpuruk, persaudaraan tak lagi mengenal batas wilayah, kemajuan teknologi menjadikan fasilitas kehidupan semakin cepat diakses dan instan, hingga menjadikan manusia semakin pragmatis dalam segala hal, nilai-nilai kehidupan berubah seketika hingga terjungkal dan perubahan sosial menjadi tak terkontrol, yang kaya bisa menjadi miskin dan begitu sebaliknya karena kontrol perubahan yang tak bisa dinalar dengan baik. Pola ini mendukung akan terciptanya kekacauan besar dalam struktur sosial kehidupan dunia.

Semakin hilangnya peranan dalam beragama yang berakibat terjungkalnya etika moral masyarakat, merajalelanya kemiskinan, kriminalitas tak terbendung, ditambah bunuh diri karena beban hidup dalam menghadapi persaingan tak pandang bulu, hingga korupsi seperti makanan yang halal bagi para pejabat untuk memenuhi gaya hidup yang tak kunjung puas.

Lalu apa hubungannya globalisasi yang telah dijelaskan dengan kesiapan perubahan dalam berorganisasi ?

Kebutuhan untuk melaksanakan perubahan pada proses, kinerja, strategi, struktur bahkan budaya adalah sebuah peningkatan kebutuhan dalam organisasi terkini dengan lingkungan yang semakin dinamis. (Armenakis, Harris, Mosholder, 1993). Di dunia sekarang ini, bahwa perusahaan ataupun organisasi akan selalu dituntut untuk berubah mengikuti segala perubahan di dalam ataupun diluar lingkungan perusahaan itu dengan model yang bahkan perubahan itu sendiri seperti tak terlihat.

Segala macam bentuk tantangan dan persaingan yang akan terus berkembang di lingkungan menjadi bagian yang akan selalu dihadapi oleh sebuah organisasi terkini. Perubahan tersebut akan menjadi faktor penting untuk bisa bertahan dan bersaing dalam gempuran perubahan. Organisasi yang paling berhasil dalam menghadapi tantangan adalah organisasi yang terus menerus menunjukkan konsistensi untuk bangkit menghadapi persaingan (John, Madsen, Miller, 2006).

Ada berbagai macam bentuk perubahan baik itu dalam lingkup organisasi skala besar yaitu pemerintahan, perusahaan, pendidikan dan lainnya, siklus pergantian periode kepemimpinan jajaran yang memegang peran vital dalam organisasi akan bisa tergantikan seperti direktur, manager, senior manager, rektorat, dekanat ataupun semua orang yang terlibat dalam struktural organisasi itu sendiri.

Perkembangan teknologi yang menjadi lebih muktahir dan canggih serta serba online, akhirnya mengharuskan seluruh komponen setiap orang yang berada pada lingkup organisasi itu sendiri harus segera dan berusaha terus beradaptasi dengan perkembangan zaman, yang mungkin dahulu menggunakan kebijakan lama atau menggunakan sistem tak terbaharui menjadi kebijakan yang bisa menyesuaikan dengan perkembangan teknologi. Maka dari itu apapun organisasinya, mutu kualitas sumber daya manusianya pun masing-masing harus menyesuaikan diri untuk bisa mengimbangi itu semua, agar semua tujuan organisasi dapat terlaksana berdasarkan adanya kerjasama saling mendukung antara pimpinan dengan karyawan.

Perubahan akan menjadi berhasil jika seluruh komponen organisasi ikut mendukung perubahan itu sendiri (Piderit, dalam Wittenstein, 2008). Aspek yang sangat memberikan pengaruh terhadap gagalnya sebuah perubahan dalam organisasi itu sendiri adalah ketidaksiapan anggota organisasi itu sendiri menghadapi perubahan.

Berkontribusi dalam efektivitas penerapan pada proses perubahan adalah salah satu faktor dalam kesiapan perubahan organisasi. Hanpachern (dalam Holt, 2003) menjelaskan, agar berperan aktif dalam perkembangan organisasinya dalam kesiapan menghadapi perubahan, diperlukannya individu yang siap mental baik secara psikologis maupun secara fisik. Tak jarang sebuah organisasi sering melupakan perencanaan dan penerapan kesiapan karyawan dalam perubahan itu sendiri. (Backer, dalam Madsen, John, Miller, 2006).

Juga dijelaskan bahwa kesiapan adalah sebuah kepercayaan sikap diri agar perubahan itu bisa sukses serta bagaimana itensi setiap anggota organisasi paham dan mengerti sejauh mana perubahan dibutuhkan (Armenakis, Harris, Mossholder, 1993). Rafferty, Jimmieson, Armenakis (2013) memberikan pemahaman, perilaku yang suportif, sikap kerja yang positif dan adanya komitmen pada organisasi karyawan adalah contoh hasil sikap yang siap menghadapi perubahan organisasi. Rendahnya keyakinan dalam perubahan organisasi tidak akan menyukkseskan perubahan itu sendiri (Armenakis et al., dalam Rafferty & Simons, 2006).

Banyak pihak di dalam organisasi mungkin melihat perubahan organisasi yang terencana itu sebagai hal yang positif dan mungkin merasa siap terhadap perubahan tersebut. Dari beberapa hasil penelitian adapula yang memiliki perbedaan yang mengatakan perubahan jangka panjang tidak akan terjadi jika karyawan tidak siap, Backer (dalam Madsen, John, Miller, 2006). Ada banyak faktor yang mempengaruhi kesiapan dalam perubahan. Dalam penelitian sebelumnya, beberapa variabel ditemukan memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan dalam menghadapi perubahan, seperti *Keahlian dan Pengetahuan terhadap; Hubungan Manajemen Kepemimpinan; Posisi Jabatan Pekerjaan; Pekerjaan Aktif dan Pasif; Komitmen Organisasi; Hubungan Sosial dalam Pekerjaan; Hubungan Pengawas dengan Rekan Kerja; Status Kehadiran Karyawan; Jumlah Tanggungan Pekerjaan; Keuntungan Psikologi; Transformasi Kepemimpinan; Pemikiran Rasional* (Hanpachern, et al., 1998; Cunningham, et al., 2002; Madsen, et al., 2005, 2006; Shah & Shah, 2010; Saragih, et al., 2013)

Penelitian dari Saragih, Hutagaol, Pasaribu, Djohar (2013) *“Individual attributes of change readiness in Indonesian television companies experiencing corporate transformational change*

a quantitative approach using structural equation modeling” menjelaskan kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan sangat berkorelasi positif secara signifikan dengan perilaku kepemimpinan transformasional. Azkya Milfa Laensadi (2013) hasil penelitiannya tentang persepsi dari faktor demografik dan kepemimpinan transformasional karyawan dalam menghadapi perubahan mekanisme kerja organisasi menunjukkan pula pengaruh yang signifikan.

Faktor lainnya diungkapkan pada penelitian Hanpachern, Morgan, Griego (1998) “*An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change*”, mereka menjelaskan adanya bukti bahwa dalam menghadapi perubahan organisasi, posisi jabatan memberikan pengaruh penting dalam proses perubahannya, walaupun adanya perbedaan kesiapan antar manajerial dengan karyawan dalam kesiapan menghadapi perubahan itu.

Dan pula dari penelitian Shah & Shah (2010) “*Relationships between employee readiness for organizational change, supervisor and peer relations and demography*” menjelaskan dalam menghadapi perubahan, karyawan dengan tanggungan lebih dari karyawan lainnya akan lebih siap. Walaupun tidak signifikan hasil penelitian dengan pengujian usia dan jenis kelamin sebagai faktor demografiknya, tetapi telah membuktikan adanya pengaruh kesiapan dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa *organizational change readiness* memiliki pengaruh yang positif terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi dan ingin mencari apakah ada perbedaan *organizational change readiness* antara karyawan perguruan tinggi negeri dan swasta. Manfaat penelitian ini yaitu sebagai salah satu penelitian yang dapat digunakan sebagai referensi terhadap penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan tema penelitian.

ORGANIZATIONAL CHANGE READINESS

Perubahan era globalisasi modern dunia dalam teknologi berlangsung secara cepat dan dinamis, membuat organisasi harus selalu secara terus menerus melakukan berbagai perubahan baik dalam strategi, struktur, daya saing kompetitor, dan budaya karena jika tidak bisa menghadapi perubahan era globalisasi ini, bukan tidak mungkin sebuah organisasi akan runtuh sebut saja sejarah kelam kerasnya perubahan yang terjadi pada perusahaan besar seperti *Nokia* dan *Kodak* akan berakibat runtuh tanpa disadari petinggi perusahaan tersebut karena tidak bisa mengikuti dan bersaing dengan perubahan.

Kesuksesan yang paling konsisten sebuah organisasi yang ditunjukkan oleh sejarah dunia perubahan seperti *Apple* dan *Samsung* yang berhasil menjawab dan memenuhi tantangan perubahan pada saat itu hingga sekarang (Madsen, John, Miller, 2006)

McNabb dan Sepic (dalam Madsen, John, Miller, 2006) menyebutkan perubahan adalah proses “mengubah aksi, reaksi, dan interaksi orang untuk memindahkan keadaan organisasi saat ini menuju keadaan yang diinginkan pada masa depan”.

Membuat hal-hal menjadi sesuatu yang berbeda adalah perubahan (Robbins & Judge, 2012). Jika di dalam organisasi terjadi perubahan, akan ada perbedaan hal kecil hingga besar yang biasanya terjadi pada polanya seperti hubungan otoritas, prosedur komunikasi, tanggung jawab bahkan sikap setiap karyawan. Tidak semua perubahan membutuhkan penyesuaian yang signifikan dari pegawai, perubahan adalah kejadian sehari-hari di mayoritas iklim kerja, perubahan membutuhkan penyesuaian dan modifikasi dalam kebiasaan, prosedur dan hubungan kerja. (Laensadi, 2015).

Pengubahan aspek inti dari pengoperasian organisasi adalah perubahan organisasi, mulai dari kepemimpinan, struktural organisasi, perubahan visi dan misi, tujuan, penggunaan teknologi, budaya ataupun persnil dari organisasi itu sendiri, bukan skala dari perubahan itu yang menjadi penting, tapi seberapa besar dampak yang dirasakan organisasi itu sendiri menurut Mills, Dye & Mills, (2009).

Kejadian sehari-hari dalam organisasi adalah perubahan, namun tidak semua perubahan yang menjadi perhatian dan mendorong pemimpin organisasi dan para pemilik kepentingan lainnya untuk bertindak.

Perubahan akan menjamah dengan berbagai ukuran perubahan yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan perubahan itu sendiri, bisa perubahan organisasi besar secara menyeluruh yang akan melibatkan seluruh komponen jabatan dan departmen dalam organisasi itu sendiri hingga perubahan kecil yang hanya melibatkan jabatan kecil tertentu dalam satu departmen. Bagaimana pegawai menjalankan pekerjaannya dapat dipengaruhi oleh perubahan tersebut (Mills, Dye, Mills, 2009).

Robbins dan Judge (2012) mengidentifikasi enam kekuatan spesifik yang bertindak sebagai stimulan dari perubahan, yaitu:

- 1) Sifat tenaga kerja (*Nature of the workforce*). Tenaga kerja akan dihadapkan dengan penyesuaian iklim kerja, budaya kerja, perubahan demografik, peningkatan imigrasi dan *outsourcing* yang akan semakin meningkat.
- 2) Teknologi (*Technology*). Pekerjaan dan organisasi akan terus diubah oleh teknologi. Organisasi dan perusahaan tidak akan kesulitan mencari atau mengubah konsep atau ide perusahaan dengan akses yang cepat dari teknologi. Bisa dicontohkan dengan kemajuan teknologi dalam bidang *mobile phone*, *computer mobile* ataupun *social networking sites*. Sebut saja Google dan Apple.
- 3) Kejutan Ekonomi (*Economic shocks*). Ada kejutan perubahan sektor dominasi pasar, mulai dari minyak, keuangan, property yang menyebabkan keruntuhan global bank-bank dunia, property dunia bahkan kelangkaan minyak dunia yang berimbas pada akusisi perusahaan, bahkan kebangkrutan.

- 4) Kompetisi (*Competition*). Menjadi berubah adalah kompetisi, bahwa pesaing akan bermunculan dari mana saja tanpa diketahui. Organisasi yang cepat tanggap dalam hal itu akan berhasil, mengembangkan dengan cara *out of the box* bukan dengan kekolotan pemikiran yang sudah usang hingga berakibat fatal pada perusahaan bahkan bangkrut.
- 5) Tren Sosial (*Social Trend*). Tren sosial yang berkembang, bagaimana perilaku konsumen yang tidak mengenal dan tanpa bertatap muka bisa berbagi informasi dalam ruang chat. Institusi yang dengan perkembangannya harus menyesuaikan produk yang banyak digemari konsumen, hingga gaya sosial masyarakat global dengan dunia maya yang merajalela, *Youtube*, *Facebook*, *WhatsApp*, *Instagram* dan banyak lagi, telah banyak merubah tatanan komunikasi dunia. Meningkatkan kesadaran konektivitas dan multitasking.
- 6) Politik Dunia (*Politic of World*). Perubahan peta kekuatan politik dunia yang baru, Bagaimana tendensi pengaruh dan kekuatan China menandingi negara adikuasa Amerika dan Rusia. Serta negara-negara maju yang menghadapi krisis finansial terbesar hingga mengguncang pasar global bahkan negara-negara eropa dan timur tengah. Poros bisnis, industrial, perbankan yang dahulu dikuasi Jepang, Amerika dan Eropa, kini China dan Asia menunjukkan eksistensi penguasaan.

Kesiapan dalam menghadapi perubahan merupakan bagaimana reaksi sikap dari suatu organisasi yang terdiri dari individu baik menghadapi perubahan dan daya saing global dan teknologi dari jenjang perubahan dinamika pekerjaan hingga struktural yang siap untuk mencapai perubahan visi dan misi organisasi dengan dan berpartisipasi dalam proses perubahan.

Faktor *Organizational Change Readiness*

Kanter (dalam Hanpachern, 1998) faktor penting dari perubahan individu adalah yang siap dan ingin terlibat dalam proses perubahan itu, orang-orang akan siap ketika adanya ketebukaan dalam metode partisipatif. McNabb dan Sepic (dalam Hanpachern, 1998) yang mempengaruhi kesiapan untuk perubahan adalah budaya organisasi dan iklim operasi.

Readiness for change adalah satu dari sekian banyak faktor yang berkontribusi pada efektivitas perubahan dalam sebuah organisasi. *Readiness* menggambarkan keyakinan, sikap dan tujuan dari para anggota organisasi mengenai seberapa luas perubahan tersebut diperlukan dan kapasitas keberhasilan organisasi dalam melakukan perubahan (A.B. Susanto, 2008). Tampilan perilaku secara kognitif adalah kecenderungan untuk menolak atau mendukung upaya perubahan organisasi tersebut.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013) untuk menghadapi evaluasi perubahan organisasi secara keseluruhan dari setiap individu, dipengaruhi oleh faktor berikut :

1. Keyakinan individu (a) bahwa perubahan itu diperlukan, (b) bahwa ia memiliki kemampuan untuk berhasil dalam melaksanakan perubahan, dan (c) bahwa perubahan akan memiliki hasil yang positif bagi pekerjaannya.
2. Penilaian orientasi pada masa depan serta tanggapan positif emosional afeksi terhadap suatu perubahan.

Pada ulasan peneliti, disebutkan bahwa seseorang dikatakan siap menghadapi perubahan jika efektifnya partisipasi, kepemimpinan, komunikasi dalam proses manajemen perubahan. dan adanya keyakinan positif mengenai kontribusi dan evaluasi secara keseluruhan, kemudian lebih menjelaskan bahwa perilaku yang ada dalam setiap proses individu adalah ciri psikologis yang positif, dimana itu akan berkontribusi dalam penilaian evaluasi keyakinan positif dan respon afektif secara keseluruhan bahwa seseorang siap menghadapi perubahan organisasi.

Aspek *Organizational Change Readiness*

Berdasarkan penelitian terdahulu (Armenakis, Harris, Mossholder, 1993), transformasi kognitif individu karyawan sangat terkait pada kesiapan untuk berubah. Tujuh aspek dari *change readiness*, yaitu Persepsi terhadap upaya perubahan (*perception toward change efforts*), visi untuk berubah (*vision for change*), rasa saling percaya dan menghargai (*mutual trust and respect*), rencana perubahan (*change initiatives*), dukungan manajemen (*management support*), penerimaan (*acceptance*) dan pengelolaan proses perubahan (*the organization manage the change process*). Kunci utama dari perubahan terletak pada manusia sebagai sumber dan penggerak perubahan, karena merekalah yang akan menerima atau menolak suatu perubahan (Smith, 2005).

Perception toward change efforts

Aspek penting dalam kesiapan perubahan dalam organisasi adalah persepsi pegawai, persepsi ini bisa menjadi sebuah fasilitas ataupun kendala dalam memberikan intervensi perubahan. Bentuk komponen dasar dari lingkungan yang akan diubah adalah pegawai yang didalamnya sebagai target keberhasilan perubahan dengan pemahaman nilai sikap, keterampilan dan motivasi dalam pembentukannya. (Smith, 2005).

Menghadapi perubahan, sikap dan perilaku akan dipengaruhi oleh persepsi. Melalui proses kognitif individu, pengalaman masa lalu akan mempengaruhi proses dalam menginterpretasikan setiap informasi yang masuk dan berkontribusi masing-masing dalam upaya perubahan.

Dalam memahami kesiapan organisasi untuk berubah, setiap individu yang ada dalam lingkup organisasi memiliki pandangan yang tetap dalam persepsinya, seiring dengan perkembangan dalam perubahan, persepsi individu itu akan terus berkembang ketika telah terlibat dan menjadi bagian dari sejarah organisasi itu sendiri. dan hasil dari perubahan itu sendiri akan

berdampak pada kinerja karyawan, sikap karyawan dan keinginan karyawan untuk bertahan ataupun keluar dari organisasi tersebut (Eby, Adam, Russel, Gaby, 2000).

Fleksibilitas perusahaan akan mempengaruhi persepsi karyawan dalam menghadapi perubahan akan sangat penting. Dan seberapa luas mereka dapat berperan aktif dalam proses tersebut adalah faktor penting keberhasilan dari perubahan organisasi itu sendiri.(Smith, 2005).

Vision for Change

Kejelasan dan ketetapan arah dari sebuah organisasi untuk berkembang dan maju terletak pada di dalam visi organisasi. Upaya bertransformasi sebuah organisasi akan berujung pada salah arah bahkan keterpurukan jika tidak diiringi dengan visi yang realistis. Akan menjadi sangat penting sebuah organisasi dengan visi yang jelas bisa dipahami secara menyeluruh oleh semua karyawan yang terkait. Dan diperlukannya penjelasan untuk menciptakan sebuah visi mengenai perubahan itu sendiri(Smith,2005). Pemimpin dari organisasi, harusnya terlibat langsung dalam penyampaian tentang pentingnya keberhasilan perubahan untuk kepentingan organisasi. (Stadtlander, 2006).

Kesamaan aspirasi terhadap perubahan harus dimiliki oleh setiap orang dalam organisasi. Strebel (1996) menyatakan, perbedaan pemahaman akan sebuah visi organisasi antara pimpinan dengan karyawan akan menyebabkan kegagalan, walaupun bagi setiap pemimpin, perubahan adalah sebuah kesempatan yang baik dalam pandangan bisnis, namun bagi karyawan yang belum siap, itu adalah sebuah penekanan dan gangguan. Terlibat aktif dalam proses perubahan, seseorang akan bisa memahami keterkaitan antara pekerjaan dengan performa sikapnya dalam berorganisasi secara penuh. Kemudian rasa tanggung jawab akan keuntungan instrinsik dan ekstrinsik pada diri seseorang akan terdorong untuk mencapai sebuah perubahan. (Smith, 2005)

Mutual trust and respect

Kesiapan dan kemampuan individu maupun organisasi untuk berubah seharusnya didasari oleh saling percaya dan menghargai. Adalah hal yang penting bahwa rasa percaya yang cukup akan membuat para staf untuk secara terbuka mengekspresikan pandangannya dan berkompromi secara demokratis. Cummings dan Huse (1989) menyatakan bahwa rasa saling percaya tersebut tidak hanya terhadap pihak manajemen, namun juga terhadap rekan kerjanya (Eby, Adam, Russel, Gaby, 2000).

Rasa saling menghargai dan percaya menjadi dasar yang penting bagi efektifitas dalam tim kerja. Sundstrom (1990) menyatakan bahwa organisasi mengembangkan implementasi kerjasama tim dengan berbagai alasan yang berbeda, yaitu memenuhi kebutuhan pelanggan, mengembangkan inovasi dan meningkatkan produktivitas organisasi (Eby, Adam, Russel, Gaby, 2000). Ia dan Goodman, Devadas, Hughson (1988) menemukan bukti bahwa kerja sama tim dapat mengembangkan berbagai outcome organisasi pada situasi yang kondusif. Goodman, Devadas, Hughson (1988), Cohen & Bailey (1997) menemukan hubungan antara outcome dengan pemanfaatan kerjasama tim termasuk sikap yang menyenangkan serta

indikator *quality of work life* lainnya, serta peningkatan produktivitas dan efektivitas organisasi secara menyeluruh (Eby, Adam, Russel, Gaby, 2000)

Change initiative

Pengimplementasian perubahan strategi, proses, struktur dan budaya adalah kebutuhan yang akan dihadapkan dalam sebuah organisasi (Armenakis, Harris, Mossholder, 1993). Penyebab yang di akibatkan oleh kompleksnya tatanan perkembangan dunia, sebagai hasil yang memberikan keterkaitan dunia secara ekonomi satu dengan yang lain. Tak terbendungnya informasi yang masuk melalui teknologi menyebabkan sebuah perusahaan ataupun organisasi, tanpa berbenah diri atau perubahan, akan sulit untuk bertahan. Organisasi pun akan dihadapkan dengan keteringgalan dan akan memaksakan kesempatan untuk bias bersaing dalam jangka panjang akan semakin menipis (Stadtlander, 2006).

Keberhasilan dalam sebuah perubahan banyak diawali oleh individu-individu dalam organisasi itu sendiri dalam melihat bagaimana para pesaing berkompetisi, posisi pasar dan tren terkini dalam teknologi serta performa finansialnya, kemudian upaya tersebut mereka kembangkan dan komunikasikan dalam organisasi secara kritis. Tidak jarang langkah berani yang di ambil dari organisasi berujung pada kesempatan besar dalam proses perubahan itu sendiri. Sehingga proses transformasi itu membutuhkan kerjasam dari setiap individu dalam organisasi (Kotter, 1995).

Pada dasarnya pemimpin memiliki kemampuan dalam merencanakan dan membayangkan serta mengkomunikasikan bagaimana organisasi dimasa depan berjalan (Zeffane, 1996). Perlu atau tidaknya untuk berubah ditentukan oleh pemimpin untuk menentukan, dan seharusnya seluruh anggota memiliki hak untuk memberikan masukan dan inisiatif untuk berubah. Sumber daya manusia dalam organisasi adalah sebagai cita-cita dan sumber utama penggerak dalam proses perubahan itu sendiri, baik itu mendukung ataupun menolak. Tapi pada kenyataannya, perubahan akan berlangsung dan anggota dari organisasi itu sendiri tidak akan menolak selama perubahan itu jelas memberikan manfaat untuk mereka. Maka organisasi dan orang yang terlibat dalam itu akan siap melakukan transformasi perubahan (Smith, 2005).

Management support

Faktor penting lainnya dalam upaya menciptakan kesiapan perubahan adalah dukungan dari manajemen organisasi. Pada penelitiannya, Armenakis, Harris, Mossholder, (1993). Dukungan manajemen dalam menemukan kebijakan dan aturan yang memberikan upaya agar pegawai siap dalam menghadapi perubahan adalah hal yang penting, Hal yang bisa dikaitkan dengan dukungan manajemen antar lain fleksibilitas kebijakan dan prosedur, dukungan sistem kerja dan logistik, serta tingkat kepercayaan dukungan manajemen terhadap karyawan akan memunculkan persepsi positif dalam kecepatan organisasi menghadapi perubahan, (Eby, Adam, Russel, Gaby, 2000).

Efektifitas perubahan tercermin dari kepemimpinan berupa pengawasan terhadap perubahan, proses koreksi dalam masa transisi serta paham dan mengetahui waktu yang tepat untuk

menggunakan visi yang baru. Bentuk lain dari adanya dukungan manajemen dalam proses perubahan adalah membentuk tim khusus untuk menganalisa segala sesuatunya, pengaruh baik internal maupun eksternal dalam organisasi, merencanakan secara detail proses perubahan, mengidentifikasi kemungkinan resiko dan tindakan pengantisipasi terhadap dampak jika perberlakuan perubahan terjadi, dan pengendalian pelaksanaan agar tetap berlangsungnya penyesuaian perubahan dalam organisasi.

Acceptance

Biasanya perubahan ditandai dengan jadi meningkatnya performa organisasi, namun begitu, pada beberapa kasus, perubahan dapat menciptakan kegelisahan, ketegangan dan ketidakpastian pada awal prosesnya (Bernerth, 2004). Pegawai akan menerima perubahan jika mereka bisa merasakan manfaat dari proses perubahan itu. Namun pada dasarnya pegawai tidak bisa merasakan perubahan itu, mereka hanya akan peduli dengan hasil akhir. Pemahaman tentang bagaimana menerima perubahan dan bersedia mengambil resiko bersama adalah langkah awal dalam proses perubahan (Smith, 2005).

Tanpa adanya dukungan kemampuan dan komitmen dari agen perubahan, walaupun perencanaan yang baik tidak akan dapat terlaksana sebuah perubahan. Beckard dan Harris (1987) memberikan penjelasan kebutuhan akan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan secara menyeluruh dari organisasi akan mencapai sebuah keberhasilan yang disebut *reshaping capabilities*. Sedangkan Turner dan Crawford (1998) memberikan usulan adanya keterlibatan (*engagement*), pengembangan (*development*), performa manajemen (*performance management*), dalam *organizational capabilities*. Keterlibatan (*engagement*) adalah upaya untuk mendorong munculnya suatu motivasi dan komitmen terhadap tujuan organisasi untuk saling memberikan informasi dari para anggota organisasi.

Pengembangan (*development*) adalah sistem dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan masa depan organisasi. Serta mendorong pemaksimalan performa agar menjadi konsisten dan efektif dalam tercapainya perubahan adalah peran penting dari performa manajemen (*performance management*).

Managing change

Apabila terjadi perbedaan program dengan lingkungan organisasi, sebaiknya tidak dilakukan perubahan. Program harus saling mendukung satu sama lain, perencanaan dan tata kelola harus sejalan dengan program perubahan. Kunci penting dari pengelolaan perubahan, pengembangan program dan pemberian keyakinan kepada karyawan terhadap keberhasilan perubahan adalah tugas vital seorang pemimpin. Akan tetapi implementasi perubahan organisasi adalah hal penting dan tidak jarang kurang dipahami pemimpin, Armenakis dan Harris (2002).

Tanda perkembangan perubahan organisasi dikatakan siap, ditandai dengan keyakinan menghadapi tantangan dan hambatan dalam proses perubahan organisasi. Pardo delValdan

Fuentes (2003) mengklasifikasikan sumber penghambat perubahan, yaitu *directcost of change*, *cannibalization costs*, disatu sisi akan bisa menunjang keberhasilan tetapi juga membuat kerugian, oleh sebabnya dibutuhkan pengorbanan *cross subsidy comforts*, karena pencapaian yang tinggi adalah sebuah kebutuhan dari kompensasi dari sebuah perubahan, sehingga tidak ada motivasi nyata dalam proses perubahan *past failures*, yang tentunya akan meninggalkan rasa pesimis tentang gambaran masa depan dan *different interests* atau kesenjangan motivasi dari perubahan nilai antara manajemen dan karyawan.

Hipotesis Penelitian

Ada perbedaan *Organizational Change Readiness* pada Karyawan Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Bangka Belitung

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian menggunakan data *numerical* yang diolah menggunakan teknik analisis statistik (Azwar, 2012). Menurut Syamsudin(2011) Penelitian deskriptif kuantitatif merupakan penelitian yang bertujuan menjelaskan fenomena yang ada dengan menggunakan angka-angka untuk menentukan karakteristik individu atau kelompok. Penelitian ini menilai sifat dari kondisi-kondisi yang tampak. Tujuan dalam penelitian ini dibatasi untuk menggambarkan karakteristik sesuatu sebagaimana adanya. Penelitian ini mencoba untuk mengetahui kesiapan karyawan dan dosen perguruan tinggi organisasi menghadapi perubahan.

Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta baik tenaga kependidikan maupun non-pendidik. Responden sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Random sampling*. Menurut Sugiyono (2001) *Random sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama kepada populasi untuk dijadikan sampel dan berjumlah 117 orang.

Variabel dan Instrumen penelitian

Dalam penelitian ini terdapat 2 variabelnya adalah Variabel X yaitu Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta sedangkan variabel Y adalah *Organizational Change Readiness*. Susanto (2008)

menjelaskan *Organizational Change Readiness* menggambarkan keyakinan, sikap dan tujuan dari para anggota organisasi mengenai seberapa luas perubahan tersebut diperlukan dan kapasitas keberhasilan organisasi dalam melakukan perubahan. *Organizational Change Readiness* ini diukur melalui skala yang telah dikembangkan Azhar (2015) melalui skala asli dari Susanto untuk menjangkau data-data mengenai kesiapan organisasi untuk berubah. Alat ukur ini terdiri dari 28 item dengan skala antara 1 sampai 4 dengan mengacu pada teori yang disampaikan oleh Sutanto (2008). Menurutny terdapat 7 dimensi dari kesiapan organisasi untuk berubah, yaitu (1) persepsi terhadap upaya perubahan (*Perception Toward Change Efforts - PTCE*) yaitu suatu skala yang mengukur tentang bagaimana keyakinan pegawai terhadap perubahan yang terjadi pada organisasinya, (2) visi untuk berubah (*Vision for change -VoC*) yaitu suatu skala yang mengukur tentang tingkat pemahaman pemahaman pegawai tentang visi dari perubahan. Sementara itu, (3) rasa saling percaya dan menghargai (*Mutual Trust & Respect - MTR*) yaitu suatu skala yang mengukur tingkat kepercayaan dan kesediaan para pegawai untuk bekerja sama, termasuk atasan, (4) inisiatif untuk melakukan perubahan (*Change Initiatives - CI*) yaitu suatu skala yang mengukur tingkat keaktifan dari para anggota organisasi dalam mewujudkan perubahan, (5) dukungan manajemen (*Management Support - MS*) yaitu suatu skala yang mengukur tingkat dukungan manajemen terhadap perubahan (bisa berupa kebijakan, aturan, sikap pemimpin, kompensasi). (6) Penerimaan (*Acceptance -Acc*) adalah suatu skala yang mengukur tingkat penerimaan dari pegawai terhadap perubahan dan (7) pengelolaan perubahan (*The Organization Manage the Change Process - MC*) mengacu pada suatu skala yang mengukur tentang tingkat perencanaan pengelolaan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan/instansi

Tabel 1. Sebaran Item Skala Organizational Change Readiness

Skala	Item Favorable	Item Unfavorable
<i>Perception Toward Change Efforts - PTCE</i>	1,3,4	2
<i>Vision for change - VoC</i>	6,7,8	5
<i>Mutual Trust & Respect - MTR</i>	9,10,11,12	-
<i>Change Initiatives - CI</i>	13,15,16	14
<i>Management Support - MS</i>	17,18,19	20
<i>Acceptance – Acc</i>	21,22,24	23
<i>The Organization Manage the Change Process - MC</i>	25,26,27,28	-
Jumlah	24	5

Penelitian ini mengadopsi skala yang telah terukur sehingga tidak menggunakan metode *try out* dalam proses validasi. Skala disebar satu kali dan digunakan untuk validasi instrumen. Detail penyebaran skala ditulis pada bagian prosedur penelitian.

Validitas item dilihat berdasarkan nilai korelasi skor item dengan skor total yang menunjukkan skala *Organizational Change Readiness* (OCR) tidak ada item yang gugur. Adapun detail nilai validitas dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Indeks Validitas Alat Ukur Penelitian

Alat Ukur	Jumlah Item Diujikan	Jumlah Item Valid	Indeks Validitas	Reabilitas
Organizational Change Readiness(OCR)	28	28	0,228 – 0,737	0,922

Berdasarkan Tabel 1 diperoleh hasil dari 28 item skala *organizational change readiness* yang diujikan dengan jumlah subjek 117 didapatkan nilai *r*-tabel sebesar 0,1809, maka dapat disimpulkan seluruh item terbukti valid karena index validitas secara keseluruhan $>0,1809$.

Prosedur Penelitian dan Analisa Data

Teknik atau metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan skala *Organizational Change Readiness* ini diukur melalui skala yang telah dikembangkan Azhar (2015). Penyebaran skala penelitian dilakukan dengan memberikan secara langsung kepada responden sesuai kriteria sampel penelitian. Jumlah skala yang disebar adalah sejumlah sampel penelitian. Satu subjek diberikan satu skala dan langsung diisi oleh responden.

Setelah skala terkumpul seluruhnya, maka dilakukan proses *entry* data, validasi dan reliabilitas skala, dan proses analisa data. Dalam proses ini peneliti menggunakan *software IBM SPSS Statistics 22*. Dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik dengan metode *independent sample t-test*, yaitu yang bertujuan untuk melihat perbedaan *organizational change readiness* pada karyawan perguruan negeri dan perguruan swasta. Selain itu juga menggunakan analisa deskriptif yaitu untuk menyederhanakan data suatu sajian yang lebih mudah dipahami oleh orang lain. Teknik statistik deskriptif yang dipergunakan adalah *mean* (rata-rata). *Mean* adalah nilai rata-rata dari data (berupa skor) yang diperoleh dari pengumpulan data dimana besarannya bersifat kuantitatif dan tidak bervariasi (Soepono, 1997).

HASIL PENELITIAN

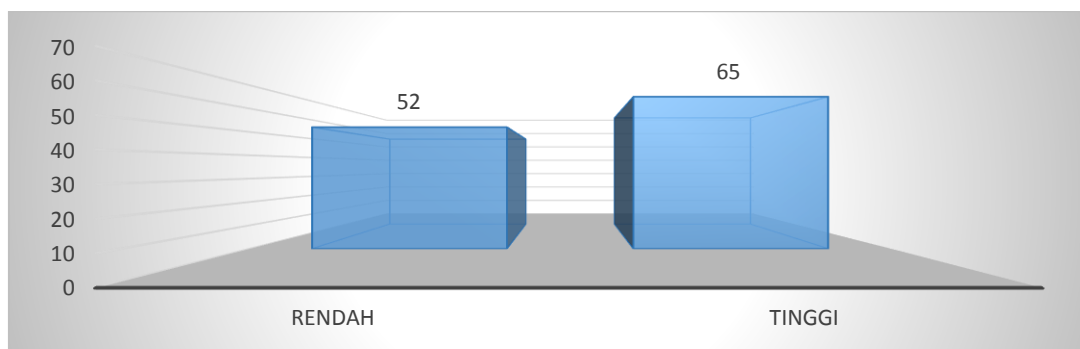
Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan peneliti, maka didapatkan hasil penelitian sebagai berikut.

Tabel 2. Deskripsi Subjek

	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	59	50%
	Perempuan	58	50%
Usia	Dewasa Awal	14	12%
	Dewasa Akhir	103	88%
Instansi	Negeri	69	59%
	Swasta	48	41%

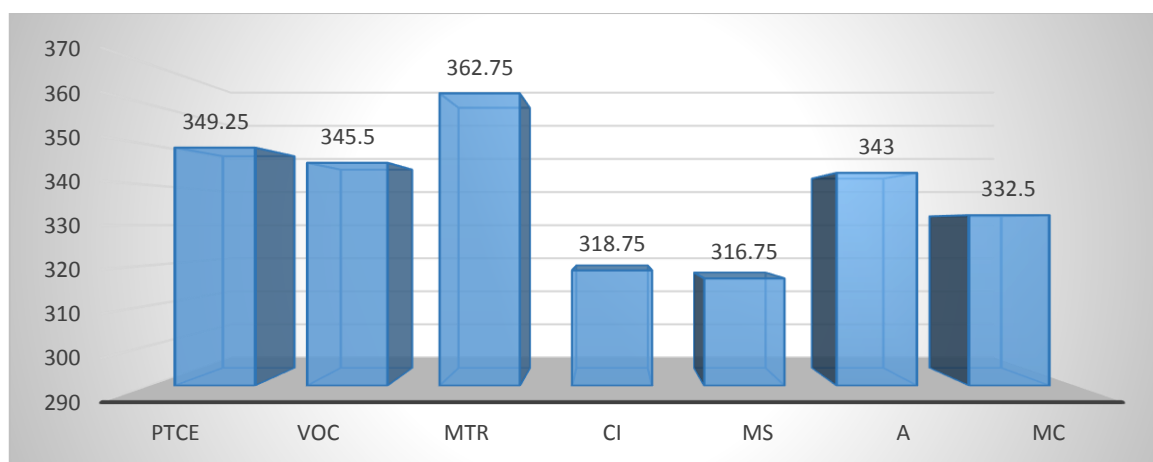
Pekerjaan dibidang	Non Pendidikan	75	64%
	Pendidikan	42	36%
Status Pekerjaan	Kontrak	33	28%
	Tetap	84	72%
Jumlah		117	100%

Berdasarkan tabel 2 diatas, dapat diketahui bahwa responden penelitian lebih banyak pada masa dewasa akhir sebanyak 103 responden, jumlah klien perempuan dan laki-laki tidak terpaut jauh, sebesar 59 responden laki-laki (50%) sedangkan responden penelitian perempuan sebanyak 58 responden (50%). Pada karyawan swasta sebanyak 69 responden (59%), jumlah ini lebih besar dibandingkan dengan karyawan instansi negeri sebanyak 48 responden (41%)



Gambar 1.OCR pada subjek

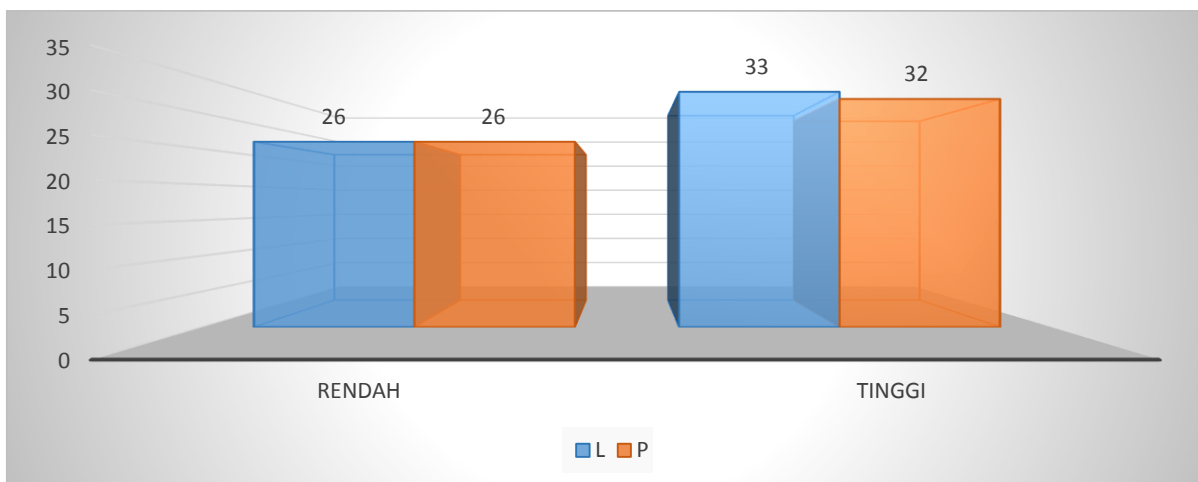
Pada gambar 1, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki *OCR* cenderung lebih banyak dengan kategori tinggi yaitu sebanyak 65 responden dan 52 responden berada pada kategori *OCR* rendah.



Gambar 2. Total mean Aspek dari OCR

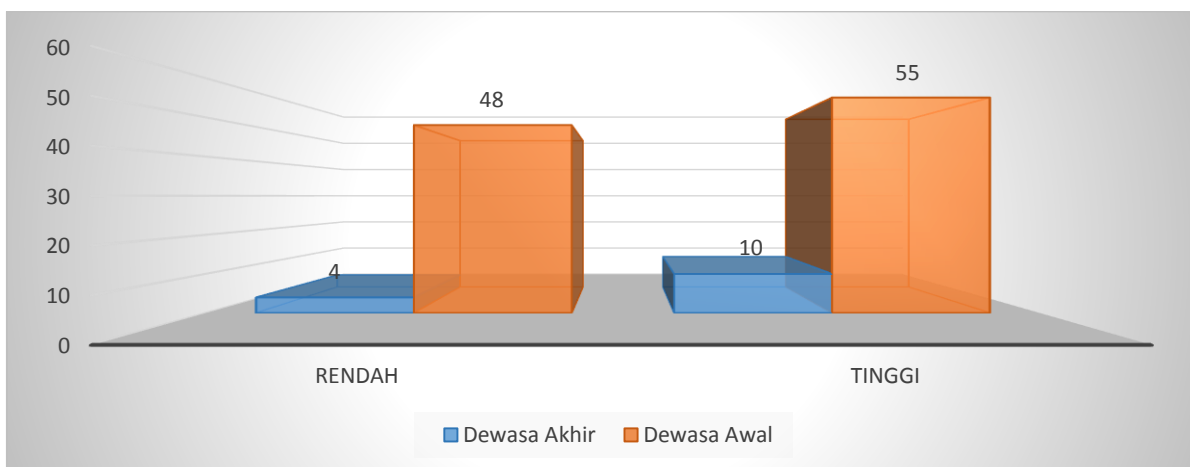
Berdasarkan gambar 2, maka dapat dilihat bahwa aspek dalam *OCR* dalam penelitian ini adalah *Mutual Trust & Respect* dengan nilai *mean* sebesar 362,75, lalu pada aspek *perception toward*

change Effort sebesar 349,25. Sedangkan aspek terendah adalah *management support* dengan nilai *mean* sebesar 316,75.



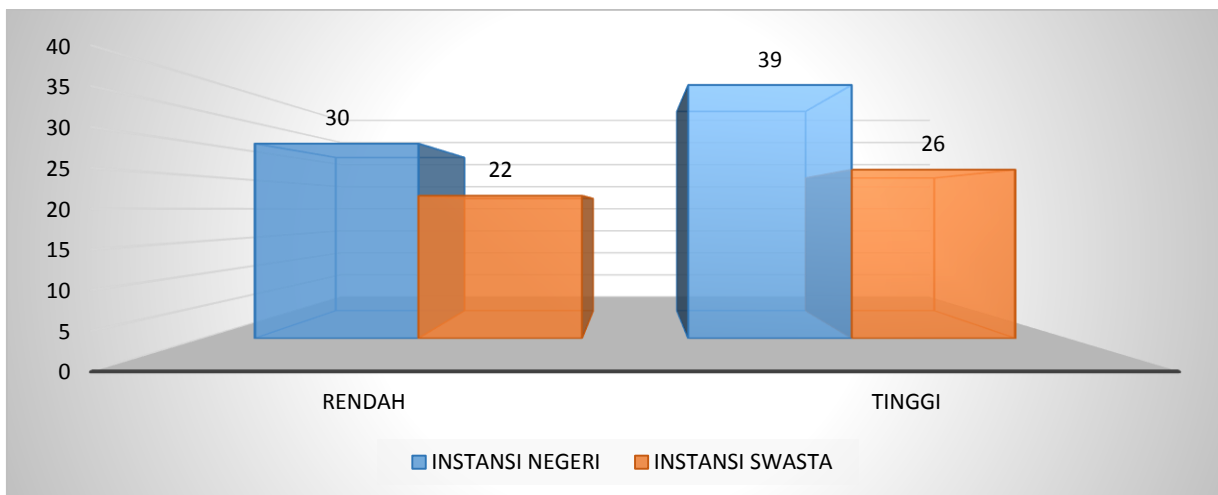
Gambar 3. OCR Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan gambar 3, laki-laki dan perempuan dengan *OCR* rendah berjumlah 52 responden dengan jumlah laki-laki sebanyak 26 orang responden dan perempuan sebanyak 26 orang responden. Sedangkan pada *OCR* dengan kategori tinggi jumlah laki laki sebanyak 33 orang responden dan perempuan sebanyak 32 orang responden



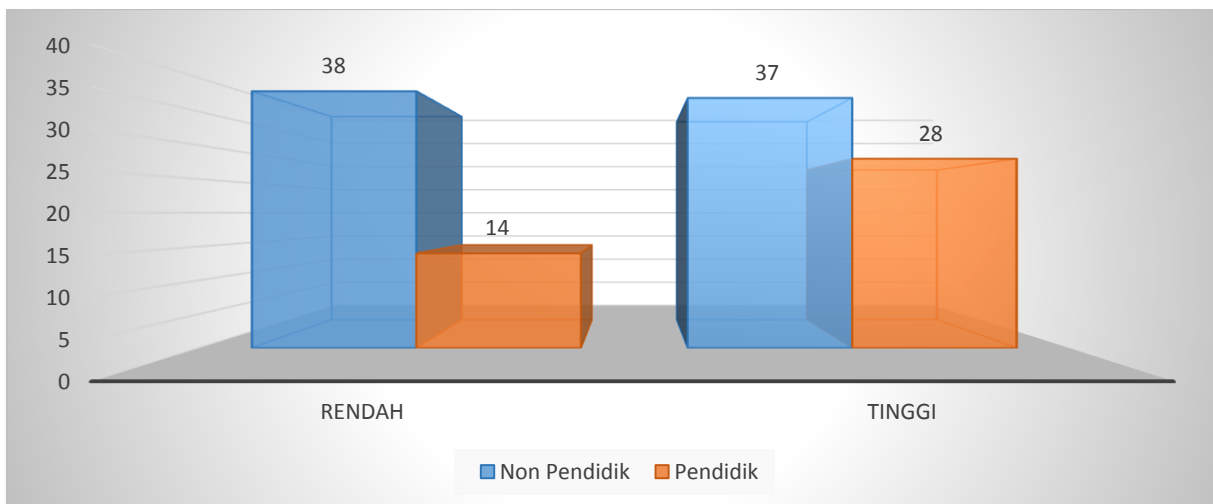
Gambar 4. OCR Berdasarkan Usia

Berdasarkan gambar 4, *OCR* rendah berjumlah 52 responden dengan masa fase usia dewasa akhir sebanyak 4 orang responden dan dewasa awal sebanyak 48 orang responden. Sedangkan pada *OCR* dengan kategori tinggi jumlah responden usia dewasa akhir sebanyak 10 orang responden dan usia dewasa awal sebanyak 55 orang responden



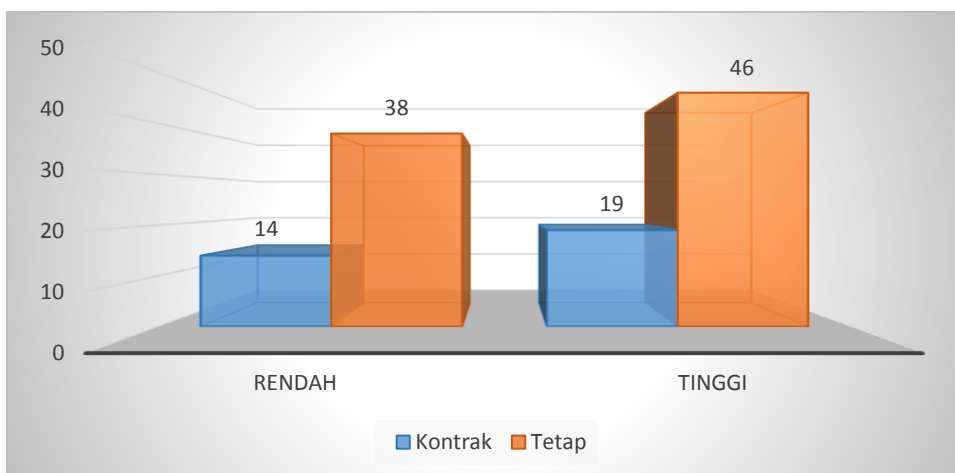
Gambar 5. OCR Berdasarkan Instansi

Berdasarkan gambar 5, instansi negeri dengan *OCR* rendah berjumlah 30 responden dan instansi swasta berjumlah 22 orang responden sedangkan pada *OCR* dengan kategori tinggi jumlah instansi negeri sebanyak 39 orang responden dan instansi swasta sebanyak 26 orang responden. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa instansi swasta dan negeri tidak cukup berbeda *OCR*-nya.



Gambar 6.OCR Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan gambar 6, *OCR* rendah non-pendidik berjumlah 38 responden dan pendidik berjumlah 14 orang responden sedangkan pada *OCR* dengan kategori tinggi jumlah non-pendidik sebanyak 37 orang responden dan pendidik sebanyak 26 orang responden. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja dibidang pendidikan lebih menerima dan memahami terjadinya *OCR* dibandingkan karyawan yang bekerja dibidang non pendidikan.



Gambar 7.OCR Berdasarkan Kontrak Kerja

Berdasarkan gambar 7, OCR rendah dengan status kontrak berjumlah 12 responden dan tetap berjumlah 38 orang responden. Sedangkan pada OCR dengan kategori tinggi dengan status kontrak sebanyak 19 orang responden dan tetap sebanyak 46 orang responden.

Tabel 3. Perbedaan *organizational change readiness* pada karyawan perguruan tinggi negeri dan swasta di Bangka Belitung

Pegawai	Mean	Standar Deviasi	t-hitung	Sig	Keterangan
Negeri	80,794	10,859	-0,246	0,806	Tidak Signifikan
Swasta	81,224	8,093			

Berdasarkan tabel 3 diatas menunjukkan tidak ada perbedaan *organizational change readiness* pada karyawan perguruan tinggi negeri dan swasta di Bangka Belitung. Hal ini dapat dilihat nilai p sebesar $0.806 > 0.05$ artinya hal ini membuktikan bahwa hipotesis penelitian diterima bahwa tidak ada perbedaan *organizational change readiness* pada karyawan perguruan tinggi negeri dan swasta di Bangka Belitung.

DISKUSI

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan perguruan tinggi menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan *organizational change readiness* ditinjau dari pegawai perguruan negeri dan perguruan swasta. Tidak ada perbedaan *organizational change readiness* ini disebabkan karena karyawan pada masing-masing instansi memiliki kesiapan yang sama dalam menghadapi perubahan yang ada di dalam organisasi. Penelitian ini dilakukan pada dengan total karyawan 117 orang, yang terdiri dari 59 laki-laki dan 58 perempuan menunjukkan bahwa *organizational change readiness* tidak ada perbedaan yang jauh. Relatif seimbang *organizational change readiness* antara laki-laki dan perempuan, jika ditinjau dari persentase kesiapan karyawan baik negeri dan swasta, nilai persentase jumlah kesiapan karyawan laki-laki dalam menghadapi perubahan organisasi sebesar 55,9 %, sedangkan jumlah untuk karyawan perempuan yang siap dalam menghadapi perubahan sebesar 55,6 %, persentase tersebut telah menunjukkan adanya kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dalam instansi mereka masing-masing.

Hal ini disebabkan baik laki-laki maupun perempuan sama-sama memiliki kebutuhan akan berprestasi dalam bekerja sehingga mereka akan sama-sama berusaha menerima perubahan yang terjadi di lingkungan kerja seperti struktur, teknologi, budaya, kepemimpinan, tujuan, atau personel dari suatu organisasi dan kebutuhan dalam tujuan serta visi misi dari instansi masing-masing memberikan pengaruh setiap karyawan untuk bisa menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan dalam mendukung keberlangsungan instansi untuk bisa bersaing secara global.

Karyawan yang memiliki pandangan yang tetap mengenai sejauh mana kesiapan organisasi untuk berubah hal tersebut terjadi pada laki-laki maupun perempuan. Persepsi ini akan berkembang terus menerus seiring dengan perkembangan karyawan ketika menjadi bagian dari sejarah organisasi. Sikap pegawai terhadap suatu perubahan akan berdampak pada moral kerja, produktifitas dan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi (Eby, Adams, Russel, dan Gaby, 2000).

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa usia tidak terlalu berpengaruh dalam pembentukan *organizational change readiness* pada karyawan. Hal tersebut didasari dengan kebutuhan perubahan dan seberapa yakin perusahaan mampu melakukan perubahan. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan semakin yakin karyawan maka semakin siap mereka menerima perubahan.

Temuan yang paling terlihat dalam temuan ini adalah bagaimana karyawan yang bekerja di bidang pendidikan lebih memiliki *organizational change readiness* tinggi dibandingkan karyawan yang bekerja di bidang non pendidikan di sebuah instansi pendidikan. Hal ini karyawan dengan pendidikan yang cukup tinggi lebih bisa memahami situasi organisasi yang harus mampu bersaing dan dinamis agar perusahaan tetap bisa bertahan untuk beroperasi. Perubahan lingkungan yang berlangsung secara dinamis, membuat organisasi harus selalu secara terus-menerus melakukan berbagai perubahan baik dalam strategi, struktur, proses dan budaya. Banyak faktor yang memberikan kontribusi terhadap efektivitas perubahan yang

terjadi dalam organisasi. Hal ini merupakan kecenderungan secara kognitif mengenai perilaku yang ditampilkan, apakah menolak atau mendukung upaya perubahan tersebut (Hami & Hinduan, 2015).

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan hasil bahwa aspek pada *organizational change rediness* pada subjek penelitian yang paling tinggi menunjukkan kepada *mutual trust & respect* dengan nilai mean sebesar 362.75 yang berarti bahwa sikap pegawai yang bekerja pada universitas tempat penelitian dilakukan sudah cukup kooperatif dengan perubahan yang akan terjadi. Adanya rasa saling percaya dan menghargai antara pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja dapat meningkatkan sikap komprehensif pegawai untuk cenderung menyetujui dan menerima, rencana spesifik organisasi dan perubahan yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini. Karena individu perlu memahami pentingnya sebuah perubahan, dan bersedia untuk berubah (Hinduan & Hami, 2015).

Kesiapan perubahan organisasi dapat mengubah seluruh aspek dan dampak berpengaruh kepada kegiatan organisasi sehari-harinya. *Perception toward change effort* adalah sebuah persepsi pegawai terhadap perubahan yang terjadi pada organisasi. van der Smitten, Schalk & Freese, (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa saat persepsi karyawan tidak terpenuhi terhadap organisasi hal itu dapat mempengaruhi karyawan dalam kinerja dan komitmen terhadap organisasi. dijelaskan bahwa jika persepsi karyawan terhadap *OCR* dapat terpenuhi serta pegawai merasakan dampak perubahan menjadi lebih positif, maka mereka pun akan meningkatkan tanggung jawab terhadap tugas dan tanggung jawab yang di berikan.

Perubahan organisasi diperlukan untuk bisnis tetap kompetitif di hari ini pasar. Untuk berhasil menerapkan perubahan. Perubahan adalah hal yang penting karena individu dengan tingkat pengalaman yang tinggi kesuksesan karir lebih banyak, individu merasa kurang memiliki jaminan kerja, lebih efektif dalam kepemimpinan tim dan kinerja, lebih mudah beradaptasi peristiwa yang penuh tekanan, dan menunjukkan penanganan yang lebih baik (Wittig, 2012). Lebih dalam dijelaskan pula bahwa sikap positif karyawan dalam menuju perubahan sangat penting dalam mencapai kesuksesan untuk inisiatif perubahan organisasi.

Penerimaan (*accepting*) atau penolakan yang dilakukan oleh pegawai merupakan tolak ukur berjalannya *OCR* pada perusahaan tersebut karena hal tersebut merupakan gambaran reaksinya karyawan terhadap perubahan. Penolakan pegawai atas dasar perubahan baru akan menunjukkan menurunnya komitmen dan keengganan dalam kesiapan menghadapi perubahan organisasi (Vakola & Nikolaou, 2005). Ditambahkan oleh Primadani (2012), bahwa hasil penelitian tentang adanya korelasi yang positif menyatakan bahwa jika komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan berada pada level tinggi maka kesiapan karyawan untuk berubah juga akan berada pada level yang tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan hasil bahwa aspek pada *organizational change rediness* pada subjek penelitian yang paling rendah pada aspek *management support* dengan nilai *mean* sebesar 316.75 yang berarti bahwa kurangnya dukungan dari manajemen terhadap upaya perubahan, padahal hal tersebut merupakan faktor penting dalam menciptakan kesiapan dalam menghadapi perubahan.

Karyawan yang memiliki *organizational change readiness* rendah akan lebih cenderung kurang mampu menerima perubahan yang ada di struktur organisasi, jika hal tersebut terjadi maka karyawan akan memiliki komitmen yang rendah dan berdampak pada kinerja yang menurun. Pada intinya, kesiapan untuk berubah sangat terkait dengan transformasi kognitif individu pada para karyawan. Kunci utama dari perubahan terletak pada manusia sebagai sumber dan penggerak perubahan, karena merekalah yang akan menerima atau menolak suatu perubahan (Smith, 2005).

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan pembahasan diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa *organizational change readiness* karyawan negeri dan swasta tidak ada perbedaan yang signifikan. Kemudian *organizational change readiness* karyawan paling tinggi pada aspek *mutual trust & respect* dengan nilai mean sebesar 362.75 dan paling rendah pada aspek *management support* dengan nilai mean sebesar 316.75. Selain itu temuan lain menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja sebagai pendidik lebih mampu menerima *organizational change readiness* dibandingkan karyawan yang non pendidik.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis yang penting bagi karyawan instansi pendidikan. Sebaiknya bagi perusahaan penting untuk memberikan sosialisasi terkait dengan perubahan system, struktur dan proses kerja di dalam organisasi agar karyawan lebih menyiapkan diri untuk menerima perubahan tersebut. Bagi penelitian berikutnya bisa melanjutkan penelitian dengan tema yang sama namun dengan subjek yang berbeda dan menambah variabel-variabel lain yang dianggap berpengaruh atau berhubungan secara teoritik untuk diteliti seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, *locus of control*, komitmen kerja, *individual performance* dan kinerja karyawan

REFERENSI

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W., (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6),681-703.
- Armenakis, A. A., and Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2),169-183.
- Beckhardt, R. and Harris, R.T. (1987). *Organizational transitions: managing complex change*. Reading : Addison-Wesley.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russel, J.E.A., and Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organizational readiness: factor related to employees' reaction to the implementation of team based selling. *Human Relation*, 53(3), 419-442.
- Fukuyama, F. (2002). *The Great Disruption : Human nature and the reconstitution of social order*. New York : The Free Press.
- Giddens, A. (2001). *Runaway World: How globalisation is reshaping our lives*. New York : Routledge.
- Gilmore, T., Shea, G., and Useem, M. 1997. Side effects of corporate culture transformations, *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(6), 174-189
- Goodman, P.S., Devadas, R. and Hughson, T.L. (1988). Groups and productivity: analyzing the effectiveness of self managing teams. In J.P. Campbell and R.J. Campbell (Eds.) *Productivity in organizations: new perspectives from industrial and organizational psychology*, pp.295-327.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: a framework for assessing readiness for change. *Human resource development quarterly*, 9 (4), 339-350.
- Harris, O. J., & Hartman, S. J. (2002). *Organizational behavior*. Binghamton, NY: Best Business Books.
- Hinduan, Z.R., & Hami, A.E. (2015). Organizational change readiness pada Universitas X. *Jurnal Ilmiah Psikologi* 2, (1). 1 - 16
- Holt, D. T. (2003). *Readiness for change: The development of a scale*. Alabama: Auburn University.

- Kotter, J. 1995. Leading change :why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (3), 59-67.
- Madsen, S. R., John, C. R., & Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of business and management*, 12(2), 93-110.
- McManus, S.E., Russell, J.E.A., Freeman, D. M. and Rohricht, M.T. (1995). Factors related to employees' perceptions of organizational readiness for change. *International Journal of Management Perspectives*, Vancouver, BC, Canada.
- Mills, J. H., Dye, K., & Mills, A. J. (2009). *Understanding organizational change*. New York, NY: Routledge.
- Pramadani, A. B. (2012). Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(03).
- Rumelt, R.P. (1995). Inertia and transformation. In Montgomery, Cynthia A. (Eds.) *Resources in an evolutionary perspective: towards a synthesis of evolutionary and resource-based approaches to strategy*, pp. 101-132. Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of business and psychology*, 20 (3), 325-350
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: a multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior 15th edition*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Saragih, E. H., Hutagaol, P., Pasaribu, B., & Djohar, S. (2013). Individual attributes of change readiness in Indonesian television companies experiencing corporate transformational change a quantitative approach using structural equation modeling. *International journal of innovations in business*, 2(1), 60-85.
- Schermerhorn, Jr, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational behavior 7th edition*. New York, NY: Wiley.
- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organizational change. *Library Management*, 26 (6), 406-412.
- Smith, Ian. 2005. Achieving readiness for organizational change, *Library Management*, 26 (June), 406-412

- Smith, I. (2005). Continuing professional development and workplace learning 11: managing the “people” side of organizational change. *Library Management*, 26 (3), 152-155.
- Stadtlander, C. (2006). Strategically balanced change: a key factor in modern management, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(5), 17-25.
- Turner, D. And Crawford, M. 1998. *Change Power: capabilities that drive corporate renewal*. Sydney: Business and Professional Publishing.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees’ stress and commitment?. *Employee relations*, 27(2), 160-174.
- van der Smitten, S., Schalk, R., & Freese, C. (2013). Organizational change and the psychological contract: How change influences the perceived fulfillment of obligations. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1071-1090.
- Wittig, C. (2012). Employees’ reactions to organizational change. *OD Practitioner*, 44(2), 23-28.

LAMPIRAN

LAMPIRAN SKALA



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

Jl. Raya Tlogomas No. 246, Telp. (0341) 464318 Pes. 134, Fax: (0341) 460782, Malang

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Saya Mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang yang sedang melakukan penelitian tugas akhir untuk memenuhi salah satu persyaratan wajib dalam menyelesaikan program sarjana. Oleh karena itu, saya mengharapkan bantuan dari Bapak/Ibu untuk mengisi instrument penelitian ini sesuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu rasakan dan alami.

Perlu diketahui bahwa pengisian ini digunakan untuk tujuan penelitian ilmiah dan tidak dipergunakan untuk maksud tertentu. Oleh karena itu, Bapak/Ibu tidak perlu ragu untuk menjawab semua pernyataan dengan jujur dan sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya. Saya akan menjamin kerahasiaan identitas dan jawaban yang Bapak/Ibu berikan.

Atas kesediaan Bapak/Ibu untuk kerjasama dalam penelitian ini, saya ucapkan *jazakumullah khairan katsiran wa jazakumullah ahsanal jaza.*

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi wabarakaatuh

Malang, 3 Juni 2017

Hormat Saya,

**JANICE OMAR JAVIER
PENELITI**

Identitas

- | | |
|------------------------|-----------------------------------|
| 1. Nama / Inisial | : |
| 2. Jenis Kelamin | : L / P * <i>coret yang bukan</i> |
| 3. Usia | : |
| 4. Pendidikan Terakhir | : |
| 5. Instansi | : |
| 6. Jabatan | : |

7. Status Pegawai

: Tetap / Kontrak / Honorer *lingkari yang sesuai

Keterangan : Berilah tanda(X) Pada kolom yang tersedia.**SS :** Sangat Setuju **S:** Setuju **TS :** Tidak Setuju **STS :** Sangat Tidak Setuju**Skala 1**

NO	PERNYATAAN	PILIHAN			
		SS	S	TS	STS
1.	Menurut Saya, instansi tempat saya bekerja mampu mengikuti kecepatan perubahan yang terjadi				
2.	Fakultas saya tidak cukup fleksible untuk bisa berubah sesuai dengan tuntutan perubahan yang terjadi di universitas.				
3.	Saya merasa optimis bahwa fakultas mampu mengikuti perubahan visi yang terjadi di universitas menuju <i>world class university</i> .				
4.	Upaya perubahan yang terjadi saat ini di fakultas terkait dengan perubahan visi universitas menuju <i>world class university</i> adalah hal yang wajar terjadi.				
5.	Saya merasa bingung dengan langkah yang harus saya lakukan untuk mencapai perubahan yang diinginkan oleh fakultas.				
6.	Saya paham mengenai pentingnya perubahan yang saat ini sedang terjadi di fakultas.				
7.	Saya dan atasan saya memiliki pemahaman yang sama terhadap visi perubahan yang terjadi di fakultas.				
8.	Jelas bagi saya tujuan akhir yang diinginkan oleh fakultas di masa yang akan datang.				
9.	Di fakultas saya, kebebasan berpendapat diberikan secara luas kepada seluruh pegawai.				
10.	Saya percaya bahwa pimpinan saya dapat membawa fakultas menuju perubahan yang diinginkan				
11.	Rekan kerja saya di fakultas kooperatif.				
12.	Situasi kerja di fakultas saya demokratis.				
13.	Saya aktif memberikan ide kepada atasan saya guna menunjang perubahan di fakultas.				
14.	Terkait dengan perubahan yang terjadi di fakultas, peran saya sebatas menjalankannya saja.				
15.	Fakultas memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan ide terkait dengan perubahan				

16.	Saya aktif memberikan umpan balik terhadap perubahan yang terjadi di fakultas				
17.	Kebijakan yang diberlakukan saat ini cukup menunjang bagi tercapainya visi fakultas di masa yang akan datang.				
18.	Pimpinan saya konsisten dalam mendukung upaya tercapainya visi fakultas yang baru.				
19.	Saya merasa puas dengan pendapatan/kompensasi yang saya terima setelah terjadinya perubahan.				
NO	PERNYATAAN	PILIHAN			
		SS	S	TS	SS
20.	Pihak pimpinan kurang tanggap terhadap permasalahan yang terjadi sebagai akibat dari perubahan.				
21.	Saya merasa bersemangat setelah adanya perubahan-perubahan di fakultas				
22.	Menurut saya perubahan yang terjadi di fakultas akan memberikan keuntungan bagi saya di masa yang akan datang.				
23.	Saya merasa khawatir dengan adanya perubahan-perubahan yang terjadi di fakultas				
24.	Perubahan yang terjadi di fakultas menjadi tantangan baru bagi saya				
25.	Saya merasa perubahan menuju visi fakultas yang baru sudah terencana.				
26.	Menurut saya, pimpinan fakultas efektif dalam mengelola perubahan yang terjadi saat ini.				
27.	Menurut saya, fakultas mampu mengatasi hambatan yang muncul dalam upayanya mencapai perubahan yang diinginkan.				
28.	Pimpinan fakultas telah melakukan antisipasi terhadap dampak dari perubahan yang terjadi.				

- *jazakumullah khairan katsiran wa jazakumullah ahsanal jaza* -

LAMPIRAN SPSS

Realibilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	28

Validitas

OCR per Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	77.940	87.143	.711	.916
Q2	78.299	90.453	.370	.921
Q3	77.846	87.218	.692	.917
Q4	77.872	95.423	.244	.927
Q5	78.282	90.601	.361	.922
Q6	77.846	88.476	.591	.918
Q7	78.060	85.798	.734	.916
Q8	77.897	91.472	.297	.922
Q9	77.872	87.182	.664	.917
Q10	77.795	87.889	.583	.918
Q11	77.812	87.706	.657	.917
Q12	78.017	88.051	.617	.918
Q13	78.162	87.637	.529	.919
Q14	78.573	94.471	.228	.927
Q15	78.043	86.403	.680	.917
Q16	78.222	86.278	.660	.917
Q17	78.111	87.013	.705	.916
Q18	78.120	87.141	.638	.917
Q19	78.359	87.542	.559	.919
Q20	78.479	89.010	.444	.921
Q21	78.120	88.261	.654	.917
Q22	77.940	90.298	.415	.921
Q23	78.179	91.804	.335	.922
Q24	77.932	93.306	.251	.924
Q25	78.128	87.906	.644	.917

Q26	78.094	87.793	.704	.917
Q27	78.103	86.938	.760	.916
Q28	78.205	88.302	.594	.918

Deskripsi Data

JK * KATEGORI OCR Crosstabulation

			KATEGORI OCR		Total
			Rendah	Tinggi	
JK	L	Count	26	33	59
		% within JK	44.1%	55.9%	100.0%
		% within KATEGORI OCR	50.0%	50.8%	50.4%
	P	Count	26	32	58
		% within JK	44.8%	55.2%	100.0%
		% within KATEGORI OCR	50.0%	49.2%	49.6%
Total	Count	52	65	117	
	% within JK	44.4%	55.6%	100.0%	
	% within KATEGORI OCR	100.0%	100.0%	100.0%	

KategoriUsia * KATEGORI OCR Crosstabulation

			KATEGORI OCR		Total
			Rendah	Tinggi	
KategoriUsia	DewasaAkhir	Count	4	10	14
		% within KategoriUsia	28.6%	71.4%	100.0%
		% within KATEGORI OCR	7.7%	15.4%	12.0%
	DewasaAwal	Count	48	55	103
		% within KategoriUsia	46.6%	53.4%	100.0%
		% within KATEGORI OCR	92.3%	84.6%	88.0%
Total	Count	52	65	117	
	% within KategoriUsia	44.4%	55.6%	100.0%	
	% within KATEGORI OCR	100.0%	100.0%	100.0%	

KategoriInstansi * KATEGORI OCR Crosstabulation

			KATEGORI OCR		Total
			Rendah	Tinggi	
KategoriInstansi	INSTANSI NEGERI	Count	30	39	69
		% within KategoriInstansi	43.5%	56.5%	100.0%
		% within KATEGORI OCR	57.7%	60.0%	59.0%
	INSTANSI SWASTA	Count	22	26	48
		% within KategoriInstansi	45.8%	54.2%	100.0%
		% within KATEGORI OCR	42.3%	40.0%	41.0%
Total	Count	52	65	117	
	% within KategoriInstansi	44.4%	55.6%	100.0%	
	% within KATEGORI OCR	100.0%	100.0%	100.0%	

KategoriJabatan * KATEGORI OCR Crosstabulation

			KATEGORI OCR		Total
			Rendah	Tinggi	
KategoriJabatan	Non Pendidik	Count	38	37	75
		% within KategoriJabatan	50.7%	49.3%	100.0%
		% within KATEGORI OCR	73.1%	56.9%	64.1%
	Pendidik	Count	14	28	42
		% within KategoriJabatan	33.3%	66.7%	100.0%
		% within KATEGORI OCR	26.9%	43.1%	35.9%
Total	Count	52	65	117	
	% within KategoriJabatan	44.4%	55.6%	100.0%	
	% within KATEGORI OCR	100.0%	100.0%	100.0%	

Kategori Status Pekerjaan * KATEGORI OCR Crosstabulation

			KATEGORI OCR		Total
			Rendah	Tinggi	
Kategori Status Pekerjaan	Kontrak	Count	14	19	33
		% within Kategori Status Pekerjaan	42.4%	57.6%	100.0%
		% within KATEGORI OCR	26.9%	29.2%	28.2%
	Tetap	Count	38	46	84
		% within Kategori Status Pekerjaan	45.2%	54.8%	100.0%
		% within KATEGORI OCR	73.1%	70.8%	71.8%
Total	Count	52	65	117	
	% within Kategori Status Pekerjaan	44.4%	55.6%	100.0%	
	% within KATEGORI OCR	100.0%	100.0%	100.0%	

PT * KATEGORI OCR Crosstabulation

			KATEGORI OCR		Total
			Rendah	Tinggi	
PT	D1	Count	0	1	1
		% within PT	0.0%	100.0%	100.0%
		% within KATEGORI OCR	0.0%	1.5%	0.9%
	D3	Count	11	6	17
		% within PT	64.7%	35.3%	100.0%
		% within KATEGORI OCR	21.2%	9.2%	14.5%
	MTS	Count	1	0	1
		% within PT	100.0%	0.0%	100.0%
		% within KATEGORI OCR	1.9%	0.0%	0.9%
	S1	Count	17	29	46
		% within PT	37.0%	63.0%	100.0%
		% within KATEGORI OCR	32.7%	44.6%	39.3%
	S2	Count	16	27	43
		% within PT	37.2%	62.8%	100.0%

	% within KATEGORI OCR	30.8%	41.5%	36.8%
S3	Count	0	1	1
	% within PT	0.0%	100.0%	100.0%
	% within KATEGORI OCR	0.0%	1.5%	0.9%
SD	Count	1	0	1
	% within PT	100.0%	0.0%	100.0%
	% within KATEGORI OCR	1.9%	0.0%	0.9%
SMA	Count	4	0	4
	% within PT	100.0%	0.0%	100.0%
	% within KATEGORI OCR	7.7%	0.0%	3.4%
SMK	Count	2	1	3
	% within PT	66.7%	33.3%	100.0%
	% within KATEGORI OCR	3.8%	1.5%	2.6%
Total	Count	52	65	117
	% within PT	44.4%	55.6%	100.0%
	% within KATEGORI OCR	100.0%	100.0%	100.0%

Total rata-rata OCR

Aspek	Perception Toward Change Efforts (PTCE)	Vision of Change (VoC)	Mutual Trust and Respect (MTR)	Change Initiative (CI)	Management Sport (MS)	Acceptance (A)	Managing Change (MC)
Total Mean	349.25	345.5	362.75	318.75	316.75	343	332.5

Hasil Analisa Independent t- test

Group Statistics

	Pegawai	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OCR	Negeri	68	80.794	10.8594	1.3169
	Swasta	49	81.224	8.0939	1.1563

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
OCR Equal variances assumed	.951	.332	-.234	115	.815	-.4304	1.8365	-4.0681	3.2073
OCR Equal variances not assumed			-.246	114.848	.806	-.4304	1.7525	-3.9017	3.0410

UjiNormalitas

Statistics

OCR

N	Valid	117
	Missing	0
Skewness		.154
Std. Error of Skewness		.224
Kurtosis		.414
Std. Error of Kurtosis		.444

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		OCR
N		117
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	81.470
	Std. Deviation	8.1585
Most Extreme Differences	Absolute	.093
	Positive	.093
	Negative	-.072
Test Statistic		.093
Asymp. Sig. (2-tailed)		.140 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

LAMPIRAN REKAPITULASI DATA

Identitas Subjek

NO	Nama/Intial	JK	Usia	Perguruan Tinggi	Intansi	Jabatan	Status
1	Murojah	P	31	S1	STAIN BABEL	Bendahara Penerimaan	Tetap
2	Kusnadi	L	31	S1	STAIN BABEL	Perencanaan	Tetap
3	NS	P	38	S1	STAIN BABEL	Pelaksana	Tetap
4	AI	P	37	S1	STAIN BABEL	Pelaksana	Honoror
5	TK	P	33	S1	STAIN BABEL	Pelaksana	Tetap
6	Murojah	P	24	S1	STAIN BABEL		Kontrak
7	Hajar Aulia	P	23	S1	STAIN BABEL		Kontrak
8	Erni	P	48	S2	STAIN BABEL	Bendahara	Tetap
9	MS	P	25	S1	STAIN BABEL	Staff Keuangan	Kontrak
10	TS	P	25	S1	STAIN BABEL	Staff Keuangan	Kontrak
11	T	P	28	S1	STAIN BABEL		Kontrak
12	S	P	42	S1	STAIN BABEL	Staff Keuangan	Tetap
13	BHM	L	53	S1	STAIN BABEL	Pelaksana	Tetap
14	Dwi Haryanti	P	27	S2	STAIN BABEL	Dosen	Tetap
15	TM	L	32	S1	STAIN BABEL	Informasi dan Penerangan	Tetap
16	BO	P	35	S2	STAIN BABEL	Pengembang Sistem Program	Tetap
17	Ayaknan	P	39	S1	STAIN BABEL		Honoror
18	Fauzi	L	37	S1	STAIN BABEL	Pengembang Sistem Program	Tetap
19	QP	P	44	S1	STAIN BABEL		Tetap
20	Komarul Hadi	L	41	S1	STAIN BABEL	P.KT	Tetap
21	A.K.A	L	36	S1	STAIN BABEL	P.KT	Tetap
22	Dewi	P	29	S1	STAIN BABEL	Staff	Kontrak
23	Hilda	P	37	S2	STAIN BABEL		Tetap

24	UMI	P	43	S1	STAIN BABEL	PERPUS	Tetap
25	MAWARDI	L	60	S1	STAIN BABEL	STAFF ADM UMUM	Honoror
26	NR	p	28	S1	STAIN BABEL	P.KT	Kontrak
27	IKA ROBIANTARI	L	50	S2	STAIN BABEL	TU	Tetap
28	FEBRIANDA	P	25	S1	STAIN BABEL	STAFF	Kontrak
29	RATNA P.	P	24	S1	STAIN BABEL	STAFF	Kontrak
30	ISNI	P	34	S1	STAIN BABEL	PENGEMBANG PEGAWAI	Tetap
31	herikan	I	30	S1	STAIN BABEL	PENGEMBANG PEGAWAI	Tetap
32	AGUS TRIYONO	L	36	S2	STAIN BABEL	Dosen	Tetap
33	ADNAN	L	35	S2	STAIN BABEL	Dosen	Tetap
34	ABDI SUSANTO	L	32	S2	STAIN BABEL	Dosen	Tetap
35	SAIFUL	L	35	S2	STAIN BABEL	Dosen	Tetap
36	MUSA	L	34	S2	STAIN BABEL	DOSEN	Tetap
37	MUHAJIR	L	43	S1	STAIN BABEL	PENGEVALUASI AKADEMIK	Tetap
38	SUTIAH	P	24	S1	STAIN BABEL	STAFF	Kontrak
39	FEBRINO	L	28	S2	STAIN BABEL	DOSEN	Tetap
40	HS	L	55	S1	STAIN BABEL		Tetap
41	AI SYAH	P	25	S1	STAIN BABEL	STAFF	Kontrak
42	MISTERI	L	26	S1	STAIN BABEL	PENGEMBANG PEGAWAI	Kontrak
43	HR	L	30	S1	STAIN BABEL	STAFF	Honoror
44	ERINA	P	28	S1	STAIN BABEL		Honoror
45	M ALIF	P	37	MTS	STKIP MUHAMMADIYAH	CS	Honoror
46	SASIH KARNITA	P	25	S2	STKIP MUHAMMADIYAH	ADMIN SLIK	Tetap
47	FSP	L	26	S2	STKIP MUHAMMADIYAH		Kontrak
48	AGCI	P	26	S2	STKIP MUHAMMADIYAH	KUPT BAHASA	Tetap

49	RIKI SAPUTRA	L	24	SMK	STKIP MUHAMMADIYAH	SATPAM	Kontrak
50	ZAINAL	L	29	S1	STKIP MUHAMMADIYAH	STAFF	Tetap
51	DESFA .Y	P	29	S1	STKIP MUHAMMADIYAH	STAFF BAUKK	Tetap
52	RW	P	25	S2	STKIP MUHAMMADIYAH	Dosen	Tetap
53	YN	P	30	S2	STKIP MUHAMMADIYAH	KAPRODI PGSD	Tetap
54	GATOT	L	40	S1	STKIP MUHAMMADIYAH	WAKIL REKTOR II	Tetap
55	JOE	L	40	D1	STKIP MUHAMMADIYAH	STAFF	Tetap
56	EPW	L	29	S2	STKIP MUHAMMADIYAH	Dosen	Tetap
57	FIKA	P	28	S2	STKIP MUHAMMADIYAH	Dosen	Tetap
58	UK	P	25	S2	STKIP MUHAMMADIYAH	Dosen	Tetap
59	AM	P	27	S2	STKIP MUHAMMADIYAH	SEKRETARIS PRODI	Tetap
60	ROZI	L	30	SMA	STKIP MUHAMMADIYAH	SATPAM	Kontrak
61	OJI	L	30	SMA	STKIP MUHAMMADIYAH	CS	Kontrak
62	PURWOKO	L	35	D3	STKIP MUHAMMADIYAH	STAFF BAAKA	Tetap
63	REZA	L	24	S1	STKIP MUHAMMADIYAH	STAFF BAAKA	Tetap
64	MT	L	26	S1	STKIP MUHAMMADIYAH	PUSTAKAWAN	Tetap
65	VN	L	38	SMA	STKIP MUHAMMADIYAH	STAFF SARPRAS BAUKK	Tetap
66	JUPRI	L	29	S1	STKIP MUHAMMADIYAH	STAFF BAUKK	Tetap
67	ZIHAR	P	28	S2	STKIP MUHAMMADIYAH		Tetap
68	DINAR	P	26	S1	STKIP MUHAMMADIYAH	LAB. BAHASA	Tetap
69	MEM	L	27	S2	STKIP MUHAMMADIYAH	Dosen	Tetap
70	RUDI	L	28	SD	STKIP MUHAMMADIYAH	CS	Kontrak
71	CD	P	23	D3	UBB	ADMIN TU RT BPKKU	Kontrak
72	OF	L	30	D3	UBB	ADMIN TU RT BPKKU	Tetap
73	NI	P	24	S1	UBB	STAFF ADMIN	Kontrak

74	SAFIRI	L	33	S1	UBB	STAFF	Tetap
75	MEGA	P	28	D3	UBB	STAFF ADMIN	Tetap
76	HERU	L	32	D3	UBB	STAFF UMUM	Tetap
77	RSL	P	40	SMK	UBB	ADMIN TU RT BPKKU	Tetap
78	RIADUS SOLIHIN	L	39	S1	UBB	KASUBBAG KEPEGAWAIAN	Tetap
79	AMW	L	21	D3	UBB	STAFF ADMIN	Kontrak
80	AL	L	35	SMA	UBB	STAFF ADMIN	Tetap
81	ARIS	L	29	D3	UBB	STAFF	Tetap
82	FEBRINA	P	28	S1	UBB	Staff Keuangan	Tetap
83	DE	P	25	SMK	UBB	SATPAM	Tetap
84	MAR	L	32	S2	UBB	KEPALA LAB.ILMU POLITIK	Tetap
85	XY	L	30	S2	UBB		Tetap
86	VITA	P	28	S2	UBB	Dosen	Tetap
87	NH	L	30	S2	UBB	KETUA JURUSAN	Tetap
88	CITRA A.IMORA	P	35	S2	UBB	Dosen	Tetap
89	PUTRA P.S	L	25	S2	UBB	Dosen	Tetap
90	DIAN	P	28	S2	UBB	Dosen	Tetap
91	NONA	P	29	S2	UBB	Sekretaris Jurusan	Tetap
92	SEPTIAN	L	25	S1	UBB	STAFF REKTORAT	Tetap
93	M	L	32	S2	UBB	Dosen	Tetap
94	IF	P	24	D3	UBB	ADMIN TU RT BPKKU	Kontrak
95	ED	L	25	S1	STKIP MUHAMMADIYAH	STAFF	Tetap
96	Deny Saputra	L	37	S2	STKIP MUHAMMADIYAH	Dosen	Tetap
97	MAN	L	33	S2	STKIP MUHAMMADIYAH	Dosen	Tetap
98	Titin	P	25	D3	STKIP MUHAMMADIYAH	Staff Dosen	Kontrak

4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82
5	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	86
6	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	83
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	79
10	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	85
11	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81
12	4	2	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	86
13	3	2	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	89
14	3	2	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	84
15	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	66
16	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	78
17	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	79
18	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	79
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	79
20	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	1	3	3	3	4	2	3	3	78
21	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82
22	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	96
23	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	38
24	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	38
25	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	83
26	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82
27	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	93
28	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	95
29	3	3	3	4	1	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	89
30	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	75
31	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	78
32	2	2	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	75
33	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	62
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83
35	2	2	2	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	70
36	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	2	2	74
37	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	94
38	3	2	4	2	2	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	87
39	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	92

40	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	95	
41	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	95	
42	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	1	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	96	
43	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	80	
44	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	1	73	
45	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	1	3	3	1	3	3	2	1	70	
46	3	1	2	4	4	3	2	4	3	4	2	3	1	1	3	2	3	1	4	2	4	3	2	1	3	3	2	2	72	
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84	
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84	
49	3	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	3	4	3	95
50	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	100	
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	77	
52	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	91	
53	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	
54	4	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	86	
55	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	90	
56	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	1	4	3	3	4	2	4	3	3	3	4	1	3	3	3	85	
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82	
58	3	3	3	3	2	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	85	
59	4	2	4	4	2	3	2	4	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3	2	2	3	75	
60	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	73	
61	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	73	
62	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	2	4	2	2	3	3	82	
63	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	3	3	76	
64	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	80	
65	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	3	3	76	
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	
67	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	81	
68	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	92	
69	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	103	
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	78	
71	2	3	4	3	2	3	2	3	1	4	4	4	3	1	3	2	3	4	3	1	3	3	3	4	3	2	3	2	78	
72	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	69	
73	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	81	
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83	
75	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	4	3	2	3	2	77	

76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	82
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	78
78	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	77
79	4	2	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	91
80	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	74
81	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	78
82	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
83	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	1	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	66
84	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	3	3	2	85
85	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	3	3	2	84
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	78
87	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	83
88	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	88
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	92
90	3	4	3	4	2	3	3	1	4	4	2	3	3	1	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	84
91	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	104
92	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	79
93	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	69
94	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	76
95	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	80
96	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	68
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	80
98	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	79
99	3	2	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	1	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	85
100	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	92
101	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	94
102	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	81
103	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	77
104	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	82
105	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	82
106	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	85
107	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	82
108	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	77
109	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	87
110	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	76
111	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	63

